

المحاضرة(02): إدارة الموارد البشرية.

تتعدد الموارد والمدخلات التي تحتاجها المنظمة لأداء مهامها والقيام بنشاطاتها المختلف وتتوزع هذه الموارد بين: المادية والمعنوية، وتتميز الموارد البشرية عن باقي الموارد بجملة من الخصائص المميزة التي تجعلها ذات أهمية وخصوصية عالية، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة إعطائها اهتمام أكبر.

1. مفهوم الموارد البشرية: خلال محاولة إعطاء تعريف الموارد البشرية نميز بين منظورين أحدهما كلي واسع وآخر جزئي ضيق وتركز أغلب الأبحاث في علوم التسيير على المفهوم الجزئي الضيق الذي يعرف الموارد البشرية على أنها: " جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة: رؤساء ومرؤوسون، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: الثقافة التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها. وفي مقابل ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة..."، إلا أن مفهوم الموارد البشرية من المنظور الكلي الواسع يعرفها على أنها: " جميع سكان الدولة المدنيين والعسكريين باعتبارهم مواطنين تراعى الدولة اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وثقافيا وتربويا، ويدخل في الموارد البشرية الفئات التالية:

1. الفئات المهنية والمؤهلة للعمل وهي مكونة من:

أ. احتياطي قوة العمل: ويتكون من أولئك الذين يعملون ولا يهدفون إلى الكسب الاقتصادي كأولئك الذين يعملون في بيوتهم ومنشآتهم وطلاب الجامعات والمتقاعدين.

ب. مجمل قوة العمل (الموارد العاملة) وتتكون من:

- العاملين في القوة المسلحة وقوات الأمن.

- قوة العمل المدنية وتتكون من: العاملين براتب أو أجر، العاطلين عن العمل (أي القادرين على العمل أو الراغبين فيه ولا يجدونه لسبب أو لآخر).

ج. الفئات المهنية والمؤهلة بسبب السن أو بسبب وجودهم في مؤسسات معينة كالسجون والمستشفيات.

بالتالي فالمفهوم الواسع يعبر عن مجموع الموارد البشرية التي تمتلكها الدولة في حين أن المنظور الجزئي هو الذي يركز على دراسة الموارد البشرية للمنظمة وفي كلا منظورين تتميز الموارد البشرية عن باقي الموارد بقدرتها على بذل الجهد العضلي والفكري وامتلاكها للكفاءات والمهارات والقدرة على الابتكار والتعلم. (من خلال هذا المقياس سنركز على المفهوم الضيق دون المفهوم الكلي).

2. مفهوم إدارة الموارد البشرية: لقد كان يصطلح على إدارة الموارد البشرية مصطلح: إدارة الأفراد

أو إدارة المستخدمين أو إدارة شؤون المستخدمين ولا تزال هذه المصطلحات مستعملة لليوم، فمصطلح إدارة الموارد البشرية مصطلح حديث نوعا كونه ظهر في سبعينات القرن الماضي، وقد ظهر نتيجة لتزايد الاهتمام بالموارد البشرية وتغير النظرة لهذه المورد الذي كان يعتبر مجرد تكلفة لابد من تخفيضها إلى إعتباره موردا لابد من تعظيمه، وعليه فقد اشتمل هذا المصطلح الجديد على توسع في مجال واهتمامات هذه الإدارة من مهام تقليدية بسيطة لتسيير العاملين إلى أن صار ينظر لها على أنها: " ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبعلاقاتهم داخل المنظمة" أي أنها: "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة". أي أنها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تسيير الموظفين من استقطاب وتوظيف، تنمية وتطوير ومحافظة عليهم من خلال: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة مع مراعاة التكامل بين الأهداف المنظمة وأهداف الموظفين معا.

3. حقول إدارة الموارد البشرية (مجالات): دراسة إدارة الموارد البشرية أو حتى مجرد التحدث عنها،

يفضي إلى وجود حقول أو مجالات متعددة لإدارة الموارد البشرية هي: مهنة، وحدة تنظيمية، علم وفن.

القيام بأنشطة وعمليات إدارة الموارد البشرية يتطلب الإلمام بمجموعة علوم تكون بمثابة المرجعية في تسيير الموارد البشرية واتخاذ القرار بشأنها وحل المشاكل التي يمكن مواجهتها. وهي مهنة كونها تتطلب التدريب وترتكز على معارف وخبرات وتخضع لقواعد وضوابط وأخلاقيات تحكمها وتسعى لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وتتم ممارستها بالحصول على ترخيص.

وهي وحدة تنظيمية أو إدارية كونها تأخذ حيزا من تنظيم المنظمة التي تنتمي إليها وفي هيكلها التنظيمي، وعليه فهي وحدة تنظيمية وظيفية تختص بكل بتابعة وتنظيم السلطات والمسؤوليات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة في حدود العلاقات التي تربطها مع باقي الوحدات التنظيمية الأخرى.

وهي فن لأنها تأخذ هذه الصفة من باعتبارها فرعا من فروع علوم التسيير (العلوم الإدارية) التي تتطلب المهارة والتقنن في ممارسة مهامها كونها تدار بموارد بشرية وتقوم على تسيير الموارد داخل المنظمة وكل من طرفين لديه شخصيته وميولاته ومهاراته.

4. وظائف إدارة الموارد البشرية: مما سبق يتضح بأن وظائفها تتمثل أساسا في:

- تحليل وتصميم وتوصيف الوظائف في المنظمة.
- التخطيط لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
- استقطاب وتعيين الأفراد الذين يسدون تلك الاحتياجات.
- تقييم أداء وسلوك العاملين.
- تعويض العاملين عما يبذلونه من جهد.
- تنمية العاملين ورسم مسارات وظيفية لهم.

- تحسين ظروف العمل.

- توفير علاقات عمل جيدة بالمنظمة والمحافظة عليها.

5. أدوار إدارة الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية على جملة من الأدوار أهمها:

- المساهمة في وضع الإستراتيجية العامة للمنظمة ويظهر ذلك في مختلف مراحل الإدارة الإستراتيجية.
- تعمل إدارة الموارد البشرية على تزويد مختلف الفاعلين في المنظمة بالمعلومات اللازمة لإنجاز مهامهم: سلطاتهم، مسؤولياتهم، أي يقع عليها مهام الاتصال كما أنها تحدد مجالات تفويض المهام في حدود العلاقات التي تفرضها طبيعة أنشطة المنظمة.
- رغم التفويض الذي تمنحه هذه الإدارة لأطراف أخرى كالمديرين أو المسؤولين المباشرين إلا أنه يبقى دور المراقب والمقيم لمختلف الموارد البشرية ضمن اختصاصاتها، لأنه يدخل ضمن أهدافها ومهامها.
- الابتكار يعني قيام إدارة الموارد البشرية بالبحث والعمل عن إمكانيات وطرق تسمح تجديد الموارد البشرية ومواجهة الإشكالات التي يمكن أن تواجه المنظمة والعمل على توفير المناخ الأمثل.

شكل(06): أدوار إدارة الموارد البشرية



للقوف على تحديد أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها وتموضعها في المنظمة وتجد عدة خمس مناهج:

- **منهج العملية الإدارية:** إن نشاط إدارة الموارد البشرية يخضع لوظائف الإدارة المتعارف عليها:

التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

- **المنهج السلوكي:** فهي تعمل على دراسة وتحليل سلوكيات العاملين، شخصياتهم، ميولاتهم

والعمل على تحفيزهم من خلال ذلك لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معا.

- **المنهج الإجرائي:** تعتمد إدارة الموارد البشرية على إجراءات وخطوات تتبع قواعد وضوابط محددة

أي وضع الإجراءات وإتباعها بما يخدم الأهداف هو جوهر الإدارة الموارد البشرية.

- **منهج النظم:** إدارة الموارد البشرية تعتبر نظاما أي أنها أجزاء أو عناصر تتفاعل فيما بينها

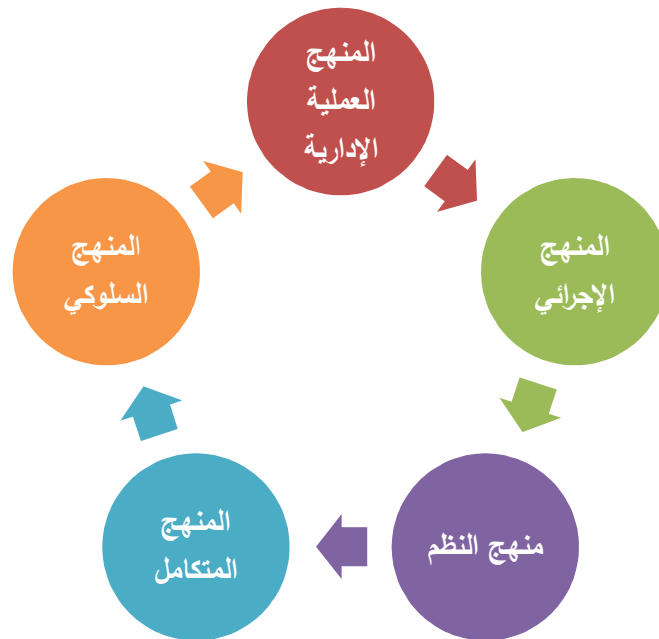
وتخضع لنظام فوقي هو المنظمة التي تعمل فيها، بالتالي لها مدخلات تتم معالجتها لترح مخرجات

ولها تغذية عكسية على اعتبار أنها نظام مفتوح.

- **المنهج المتكامل:** وهو المنهج الذي يجمع بين المناهج السابقة، فهي تعمل وفق عملية إدارية

تعتمد على التأثير الإيجابي على السلوكيات وفق إجراءات تتماشى مع ضوابط النظام.

الشكل(07): مناهج تحديد أهمية وأهداف الإدارة الموارد البشرية.



مما سبق يتضح لنا بأن أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها تشمل ثلاث مستويات:

العاملين، المنظمة والمجتمع.

تحديد من يقوم أو يمارس إدارة الموارد البشرية يرتبط بتحديد الرؤساء أو المسؤولين الذي يمارسون وظائف التسيير المختلفة على مرؤوسيههم إلا أن التوجه الحديث يرى بضرورة التمييز بين هؤلاء وبين المختصين في إدارة الموارد البشرية أي من هم ضمن إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية فهؤلاء يتميزون باكتسابهم للمعرفة التي تخول لهم القيام بمهام إضافية عن تلك التي يمارسها باقي الرؤساء على مرؤوسيههم أثناء تأدية مهامهم العادية. ووفق هذا التوجه يظهر لنا بأن أي عامل يمارس إدارة الموارد البشرية كونه مسؤول عن تسيير نفسه وعن غيره من العاملين.